

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis baik analisis deskriptif dan analisis *Structural Equation Modelling* yang telah dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan penelitian sebagai berikut.

- a. Kepemimpinan stratejik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan perbaikan berkelanjutan perusahaan manufaktur besar di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan kepemimpinan stratejik perusahaan akan mendorong kemampuan perbaikan berkelanjutan tersebut menuju tingkat yang lebih tinggi. Hal ini menandakan bahwa hipotesis pertama (H1) yang menyatakan Kepemimpinan stratejik (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan perbaikan berkelanjutan (Y1) perusahaan manufaktur besar di Indonesia dapat diterima.
- b. Struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan perbaikan berkelanjutan perusahaan manufaktur besar di Indonesia yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi kesesuaian struktur organisasi maka semakin tinggi pula kemampuan perbaikan berkelanjutan perusahaan. Hal ini menandakan bahwa hipotesis ke dua (H2) yang menyatakan Struktur organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan perbaikan

berkelanjutan (Y1) perusahaan manufaktur besar di Indonesia dapat diterima.

- c. Kemampuan perbaikan berkelanjutan (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur besar di Indonesia yang mengandung pengertian bahwa semakin tinggi kemampuan perbaikan berkelanjutan perusahaan akan membuat semakin baiknya kinerja perusahaan manufaktur besar di Indonesia. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis ke tiga (H3) yang menyatakan Kemampuan perbaikan berkelanjutan (Y1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja perusahaan (Y2) manufaktur besar di Indonesia dapat diterima.
- d. Kemampuan perbaikan berkelanjutan memediasi hubungan Kepemimpinan stratejik dan Kinerja perusahaan besar di Indonesia dimana dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat kemampuan kepemimpinan stratejik perusahaan akan diterjemahkan dengan semakin tingginya kemampuan perbaikan berkelanjutan perusahaan yang pada akhirnya akan membuat kinerja perusahaan manufaktur besar di Indonesia semakin baik. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis ke empat (H4) yang menyatakan Kemampuan Perbaikan Berkelanjutan berpengaruh sebagai mediasi pada hubungan Kepemimpinan Stratejik (X1) dan Kinerja Perusahaan (Y2) manufaktur besar di Indonesia dapat diterima.
- e. Kemampuan perbaikan berkelanjutan memediasi hubungan Struktur organisasi dan Kinerja perusahaan besar di Indonesia dimana dapat diartikan bahwa semakin tinggi kesesuaian struktur organisasi perusahaan akan diterjemahkan dengan semakin tingginya kemampuan perbaikan

berkelanjutan perusahaan yang pada akhirnya akan membuat kinerja perusahaan manufaktur besar di Indonesia semakin baik. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis ke lima (H5) yang menyatakan Kemampuan Perbaikan Berkelanjutan berpengaruh sebagai mediasi pada hubungan Struktur Organisasi (X2) dan Kinerja Perusahaan (Y2) manufaktur besar di Indonesia dapat diterima.

- f. Dinamika lingkungan perusahaan memoderasi hubungan kemampuan perbaikan berkelanjutan dan kinerja perusahaan manufaktur besar di Indonesia. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi dinamika lingkungan perusahaan maka akan mendorong pengaruh kemampuan perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja perusahaan manufaktur besar di Indonesia. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis ke enam (H6) yang menyatakan bahwa Dinamika lingkungan perusahaan (M) berpengaruh sebagai moderasi hubungan antara Kemampuan perbaikan berkelanjutan (Y1) dan Kinerja perusahaan (Y2) manufaktur besar di Indonesia dapat diterima.
- g. Secara komprehensif dapat disimpulkan dari penelitian ini adalah kemampuan perbaikan berkelanjutan merupakan faktor yang sangat penting dan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menentukan kinerja perusahaan manufaktur besar di Indonesia. Kemampuan perbaikan berkelanjutan dipengaruhi utamanya oleh struktur organisasi perusahaan. Koefisien jalur struktur organisasi mempunyai pengaruh yang lebih besar baik pada kemampuan perbaikan berkelanjutan maupun pada kinerja

perusahaan melalui kemampuan perbaikan berkelanjutan dibandingkan dari jalur kepemimpinan stratejik.

6.2 Saran

Berdasar kajian dan temuan yang didapat pada penelitian ini, beberapa saran yang dapat diajukan untuk ditindaklanjuti dalam rangka pengembangan kelimuan manajemen dan peningkatan industri manufaktur di Indonesia dapat dijelaskan sebagai berikut.

6.2.1 Saran untuk Kalangan Industri

Merujuk beberapa temuan dari penelitian yang berhubungan dengan pengaruh kemampuan perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja perusahaan dan pengaruh variabel ini sebagai mediasi terhadap kinerja perusahaan dan pengaruh kepemimpinan stratejik dan struktur organisasi terhadap kinerja perusahaan, maka beberapa hal dapat diajukan untuk mendapatkan perhatian bagi perusahaan manufaktur di Indonesia khususnya dan seluruh perusahaan manufaktur di belahan dunia lain yang ingin meningkatkan kinerja perusahaannya sebagai berikut:

- a. Perbaikan berkelanjutan merupakan variabel penting bagi perusahaan manufaktur dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan. Perusahaan manufaktur mesti mengimplementasikan Perbaikan berkelanjutan secara serius dan terus meningkatkan kemampuan perbaikan berkelanjutannya untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik dari waktu ke waktu. Penerapan perbaikan berkelanjutan merupakan langkah strategis perusahaan yang

membutuhkan komitmen yang tinggi dari seluruh anggota organisasi terutama manajemen perusahaan.

- b. Sesuai hasil penelitian bahwa kepemimpinan stratejik dan struktur organisasi berpengaruh positif dan bersifat signifikan terhadap kemampuan perbaikan berkelanjutan, sehingga disarankan agar perusahaan melakukan evaluasi yang juga dikenal dengan istilah asesmen untuk mengetahui kondisi saat ini dan melakukan langkah-langkah atau program perbaikan untuk mendapatkan kinerja kepemimpinan stratejik yang baik dan struktur organisasi yang sesuai. Program-program perbaikan bisa berupa pelatihan dan pendidikan dalam upaya meningkatkan pengetahuan dan keahlian karyawan, proyek-proyek pengembangan organisasi, benchmarking dengan perusahaan unggulan dan program perbaikan lainnya.
- c. Mengetahui kondisi perusahaan dan dinamika lingkungan perusahaan merupakan hal penting dalam manajemen stratejik perusahaan. Dalam kaitannya dengan hal ini disarankan bagi perusahaan untuk senantiasa melakukan pengukuran kinerja dan melakukan evaluasi secara berkala untuk kemudian ditindaklanjuti dengan mengatur kembali faktor-faktor dalam organisasi agar senantiasa sesuai dengan tuntutan yang ada.

6.2.2 Saran untuk Pemerintah

Pemerintah Indonesia mempunyai kepentingan yang sangat besar yang berhubungan dengan kinerja perusahaan manufaktur di Indonesia. Seperti halnya dijelaskan pada Bab 1 bahwa industri manufaktur mempunyai kontribusi yang besar terhadap pendapatan domestik bruto nasional sehingga pemerintah

Indonesia harus memberikan perhatian yang besar terhadap kinerja perusahaan manufaktur Indonesia. Beberapa hal yang bisa direkomendasikan kepada pemerintah dengan hasil penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Mendorong industri manufaktur nasional untuk menerapkan perbaikan berkelanjutan sebagai sebuah langkah strategik perusahaan secara konsisten. Program-program seperti kompetisi nasional terkait penerapan perbaikan berkelanjutan seperti pelaksanaan program 5-R (manajemen tata graha), kompetisi mutu dan produktifitas, kecelakaan nihil dan program lainnya dapat terus dikumandangkan dan difasilitasi dengan baik. Selain itu, pemerintah dapat memberikan insentif tertentu seperti insentif keringanan pajak atau bentuk keuntungan finansial lainnya bagi perusahaan nasional yang menerapkan perbaikan berkelanjutan dan mencapai level kemampuan perbaikan berkelanjutan tertentu.
- b. Randang (2011) menyatakan bahwa pekerja indonesia mempunyai ketrampilan dan tingkat pendidikan yang lebih rendah dibanding pekerja dari negara lain. Pemerintah mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan pendidikan dan ketrampilan pekerja indonesia untuk mendapatkan industri nasional yang mempunyai kinerja yang baik. Kepemimpinan strategik, struktur organisasi dan kemampuan perbaikan berkelanjutan perusahaan manufaktur yang mumpuni membutuhkan sumber daya yang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi. Dalam kasus ini, pemerintah dapat mencanangkan program peningkatan kompetensi nasional yang terdiri dari program pelatihan dan pendidikan nasional diikuti dengan standarisasi pekerja Indonesia.

6.2.3 Saran untuk Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini menganalisis variabel-variabel yang meliputi variabel kepemimpinan strategik, struktur organisasi, kemampuan perbaikan berkelanjutan, dinamika lingkungan perusahaan dan kinerja perusahaan telah menghasilkan beberapa kesimpulan yang berhubungan dengan tata hubungan kausalitas dari variabel-variabel di atas dengan obyek penelitian perusahaan manufaktur di Indonesia. Beberapa hal yang dapat direkomendasikan pada penelitian selanjutnya antara lain sebagai berikut:

- a. Mengingat dunia industri tidak saja berupa perusahaan manufaktur, sehingga pada penelitian berikutnya bisa mengambil obyek penelitian pada industri yang lain misalnya industri jasa, industri keuangan dan atau pada industri manufaktur yang spesifik pada lini bisnis tertentu misalnya otomotif, logam, elektronik dan lain-lain. Dengan begitu, penelitian pada tema ini akan menjadi lebih komprehensif.
- b. Dari aspek luasnya daerah penelitian yang mengambil perusahaan manufaktur di Indonesia, penelitian selanjutnya dapat mengambil baik daerah yang lebih luas misalnya perusahaan manufaktur di Asia Tenggara, Asia bahkan dunia dan atau daerah yang lebih kecil misalnya hanya pada provinsi tertentu. Pengambilan daerah cakupan pada provinsi juga penting dilakukan mengingat pada provinsi tertentu Pemerintah daerah mengadakan kegiatan-kegiatan seperti kompetisi 5R dan kompetisi hasil perbaikan seperti halnya yang dilakukan oleh Pemerintah provinsi Jawa Timur.

- c. Pada Penelitian ini, variabel Kemampuan Perbaikan Berkelanjutan dihubungkan dengan variabel Kinerja Perusahaan yang dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan Stratejik dan Struktur Organisasi, pertanyaan yang belum diteliti pada penelitian ini antara lain apakah pemilihan strategi tertentu berpengaruh signifikan terhadap kemampuan perbaikan perusahaan dan apakah kemampuan perbaikan perusahaan ini berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Penelitian selanjutnya dapat mengambil tema yang berhubungan dengan jawaban dari pertanyaan di atas.

DAFTAR PUSTAKA

- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2008), The moderating role of environmental dynamism between firm emotional capability and performance, *Journal of Organizational Change Management*, Volume 21 Issue 2, Halaman 230–252
- Ali, A. J., Islam, Md. A., & Howe, L. P. (2010), Critical Factor Impacting Sustainability Of Continuous Improvement In Manufacturing Industries In Malaysia, *World Journal of Management*, Volume 2 Nomer 3, Halaman 65-80
- Alkhafaji, A. F. (2003), *Strategic management : formulation, implementation, and control in a dynamic environment*, New York: The Haworth Press, Inc.
- Al-Zu'bi, Zu'bi M.F. (2015), Examining the Impact of Lean Practicea on Flexibility Performance: The Moderating Effect of Environmental Dynamism, *Engineering Management Research*, Volume 4 Nomor 2, Halaman 54-69
- Anand, G., Ward, Peter T., Tatikonda, Mohan V. & Schilling, David A. (2009), *Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure*. *Journal Operations Management* (2009), doi: 10.1016/j.jom.2009.02.002
- Antonaros, R. A. (2010), Continuous Quality Improvement: Total Quality Management and Leadership, *Disertation*
- Araujo, E. D., Christiananta, B., Ellitan, L., & Otok, B. W. (2013), Confirmatory Factor Analysis on Strategic Leadership, Corporate culture, Good Corporate Governance and Company Performance, *Academic Research International*, Volume 4 Nomor 4, Halaman 487-495
- Barney, J.B. (1986), Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *Academy of Management Review*, Volume 11, nomor 3, Halaman 656–665
- _____ (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Volume 17, Nomor 1, Halaman 99–120

- Baron, Reuben M, Kenny, David A (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration, *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 51 Nomor 6, Halaman 1173-1182
- Bass, B. M. (1997), Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and National boundaries?, *American Psychologist*, Volume 52, Halaman 130-139
- _____ (1985), *Leadership and Performance beyond Expectation*, New York: Free Press.
- Bass, B. M, & Avolio, B. J. (1990), *Manual for the Full Range of Leadership*, Binghamton-New York: Bass, Avolio & Associates.
- Bessant, J., & Caffyn, S. (1997), High Involvement Innovation Through Continuous Improvement, *International Journal Technology Management*, Volume 14 Nomor 1, Halaman 7-28
- Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001), An Evolutionary Model of Continuous Improvement behaviour, *Technovation*, Volume 21, Halaman 67-77
- Besterfield, D. H., Michna, C. B., Besterfield, G. H., & Sacre, M. B. (2003), *Total Quality Management*, International Edition, New Jersey: Pearson-Prentice hall.
- Bethel, S. M. (1990), *Making a Difference: Twelve Qualities That Make You a Leader*, New York: The Berkley Publishing Group
- Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005), An Overview of Continuous Improvement: From The Past To Present, *management Decision*, Volume 43 Nomer 5, Halaman 761-777
- Bititci U. S (2000), Dynamics of Performance Measurement Systems, *International Journal of Operations and Production Management*, Volume 20, nomor 6, Halaman 692-704
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000), Strategic Leadership Research: Moving on, *Leadership Quarterly*, volume 11 Nomer 4, Halaman 515-549
- Boer, H., Gertsen, F. (2003), From continuous improvement to continuous Innovation, *International Journal Technology Management*, Volume 26, No. 8 Halaman 805-825
- BPS (2014), Statistik Indonesia 2014, www.bps.go.id

- Burns, J.M. (1978), *Leadership*. New York: Harper & Row
- Burns, P. (2008), *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organisation*, New York: Palgrave Macmillan
- Burton, R. M., & Obel, B. (1998), *Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Boer, H. (2003), From continuous improvement to continuous innovation: a (retro)(per)spective, *International Journal of Technology Management*, Volume 26, Number 8, Halaman 805-827
- Cadez, S, & Guilding, C. (2008), Strategy and Strategic Management Accounting: An investigation of Organizational Configuration, Manchester Business School Research Seminar.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapter in the History of Industrial Enterprise*, Massachusetts: MIT Press
- Chang, R. (2011), *Mengukur Kinerja Organisasi (Tim PPM, Penerjemah)*, Jakarta Pusat: Penerbit PPM (Buku asli diterbitkan tahun 1994).
- Child, John (1997), Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect, *Organizational Studies*, Nomer 18/1, Halaman 43-76
- Choudary, A. I., Akhtar, A. S., & Zaheer, A. (2013), Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis, *Journal Business Ethics*, Nomer 116, Halaman 433-440
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2005), *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, 2nd Edition, New York: McGraw Hill Inc.
- Conner, Katleen R, (1991), A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five School of Thought Within Industrial Organization Economic: Do We have A New Theory of The Firms?, *Journal of Management*, Volume 17 Nomer 1, Halaman 121-154.
- Cooper R, Kaplan RS (1988), Measure costs right: make the right decisions, *Harvard Business Review*, Issue 66, Halaman 96–103
- Cross K F and Lynch R L, (1988), The SMART way to define and sustain success, *National Productivity Review*, volume 9, nomor 1, Halaman 23-33
- Daft, R. L. (2013), *Understanding the Theory & Design of Organizations*, 11th edition, Canada: Cengage Learning.

- Das, Anupam, Kumar Vinod & Kumar, Uma (2011), The role of leadership competencies for implementing TQM-An empirical study in Thai manufacturing industry, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28 No. 2, Halaman 195-219
- Dean Jr, J. W., & Bowen, D. E. (1994), Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development, *The Academy of Management Review*, Volume 19, No. 3, Special Issue: "Total Quality", Halaman 392-418
- Dess, G.G., & Beard, D. W., (1984), Dimensions of organizational task environments, *Administrative Science Quarterly*, Volume 29, Halaman 52-73
- Duncan, R. B. (1972), Characteristics of organizational environments and perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, Halaman 313-327
- Ensley M. D., Pearce C. L., & Hmieleski, K. (2006), The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance, *Journal of Business Venturing*, Volume 21, Halaman 243–263
- Ferdinand, A. (2013), *Metode Penelitian Manajemen*, Edisi 4, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fiedler, F. E. (1972), *Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw Hill Inc..
- Gao, L. (2011), Examining The Impact of Human Resource Development Practices on Performance Improvement Through Continuous Improvement At An Automotive Supplier In North America, *Disertation*
- Geeraerts, G. (1984), The Effect of Ownership on the Organization Structure in Small Firms, *Administrative Science Quarterly*, Volume 29, Nomor 2, Halaman 232-237
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995), Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, Volume 40, Halaman 309-342
- Hao, Q. M., Helmut, K., & Muehlbacher, J. (2012), How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China, *Chinese Management Studies*, Volume 6 Issue 1, Halaman 36 - 52

- Hersey, P, Blanchard, K. H. (1974), So you want to know your leadership style?, *Training & Development Journal*, Volume 28 Nomer 2, Halaman 22-37
- Huang, X., Rode, J. C., & Schroeder, R. G. (2011), Organizational Structure and Continuous Improvement and Learning: Moderating effects of Cultural endorsement of Participative Leadership. *Journal of International Business Studies*, Volume 42, Halaman 1103-1120
- Hicks, Herbert G (1972), *The Management of Organizations, A System and Human Resources Approach*, New York, McGraw Hill
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. R. (2011), *Concept Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Ninth Edition, Canada: Cengage Learning
- Ibrahim, M., Sulaiman, M., Al Kahtani, A., & Abu Jarad, I. (2012), The Relationship between Strategy Implementation and Performance of Manufacturing Firms in Indonesia: The Role of Formality Structure as a Moderator, *World Applied Sciences Journal*, Volume 20 Nomer 7, Halaman 955-964
- Iselin, E. R., Mia, L., & Sands, J. (2008), Multi-perspective strategic goal setting, performance reporting and organisational performance, *Journal of Applied Accounting Research*, Volume 9 Issue 2, Halaman 76- 96
- Ismail, S. T., & Alsadi, B. Y. (2010), Relationship Marketing and Organizational Performance Indicators, *European Journal of Social Sciences*, Volume 12, Nomor 4, Halaman 545-557
- International Monetary Fund, (2014), World Economic Outlook, www.imf.org
- Ittner, C. and Larcker, D. (1997), Quality Strategy, Strategic Control systems and Organizational performance, *Accounting Organizations and Society*, Volume 22, 3-4, Halaman 293-314.
- Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1989), *Strategic Management and Business Policy*, Singapore: McGraw Hill Inc.
- Jiao, H., Alon, I., & Cui, Y. (2011), Environmental dynamism, innovation, and dynamic capabilities: the case of China, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Volume 5 Issue 2, Halaman 131-144

- Jogiyanto, HM (2011), *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modelling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*, Yogyakarta, Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.
- Joiner, (2011), Total quality management and performance-The role of organization support and co-worker support, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24 No. 6, Halaman 617-627
- Jørgensen, F., Boer, H., & Gertsen, F. (2003), Jump-starting continuous improvement through self-assessment", *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 23 Issue 10, Halaman 1260 – 1278
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January–February, Halaman 71–79.
- Keban, Y. T. (2004), *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media
- Keegan, D.P., Eiler, R.G., & Jones, C.R. (1989), Are your performance measures obsolete?, *Management Accounting*, Volume 70, Nomor 12, Halaman 45-50
- Khan, Imran Ahmad (2011), *Kaizen: The Japanese Strategy for Continuous Research*, Volume 1 Nomer 3, Halaman 177-184.
- Kiat Ng, P., Yeow, J. A., Chin, T. S, Jee, K. S., & Chan, P. H. (2013), Leadership styles and their impacts on TQM practices in Malaysian manufacturing firms, *e-proceeding of the International Conference on Economics and Business Research 2013 (ICEBR 2013)*, Park Royal Penang, 15-16 May 2013
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2009), *Organizational Behavior-Key Concept, Skills & Best Practice*, Edisi 4, New York: McGraw Hill Inc.
- Kim, Dong-one (1996), Factors Influencing Organizational Performance in Gainsharing Programs, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Volume 35, Issue 2, Halaman 227–244
- LeBrasseur, R., Whissel, R., & Ojha, A. (2002), Organizational Learning, Transformational Leadership and Implementation of Continuous Quality Improvement in Canadian Hospitals, *Australian Journal of Management*, Volume 27 Nomer 2, Halaman 141-161

- Latan, H. (2013), *Model Persamaan Struktural-Teori dan Implementasi AMOS 21.0*, Bandung: Penerbit Alfabeta
- Lei, Y., & Schmit, J. T. (2010), Influences of Organizational Structure and Diversification in Medical Malpractice Insurer Performance, *Journal of Insurance Issues*, volume 33 Nomer 2, Halaman 152-177
- Li, M., & Simerly, R. L. (1998). The moderating effect of environmental dynamism on the ownership and performance relationship. *Strategic Management Journal*, 19, 169-179
- Li, S., Nathan, B. R., Nathan, T. S. R., & Rao, S. S. (200), The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, *Omega*, Volume 34, Issue 2, Halaman 107–124
- Liebenberg, A. P., & Sommer, D. W. (2008), Effects of Corporate Diversification: Evidence From the Property-Liability Insurance Industry, *Journal of Risk and Insurance*, Volume 75, Issue 4, Halaman 893–919
- Lisiecka, K.; & Czyż-Gwiazda, E. (2013), Performance measurement model-comparative review, Disampaikan pada *57th EOQ Congress, Quality Renaissance – Co-creating a Viable Future Tangga June 17-20, 2013, di Tallinn, Estonia*
- Liu, H., & Barrar, P. (2009), Performance implications of strategy-technology connections: an empirical examination, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Volume 20 Issue 1, Halaman 52 - 73
- Luthans, F. (1992), *Organizational behavior*, New York: McGraw Hill Inc.
- Mahoney, J. T., Pandian, J. R. (1992), The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*; Volume 15, Nomor 5, Halaman 363–380
- McCloy, R.A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994), A confirmatory test of a model of performance determinants, *Journal of Applied Psychology*, Volume 79, Halaman 493-505
- McShane, S., & Glinow, M. V. (2008), *Organizational Behavior-emerging knowledge and practice for the real world*, Fifth Edition, New York-Mc Graw Hill
- Meijaard, J., Brand, J. M., & Mosselman, M. (2002), Organisational structure and performance in Dutch SMEs, *SCALES-paper N200214*

- Mgbere, O. (2009), Exploring The Relationship Between Organizational Culture, Leadership Style and Corporate Performance: An Overview, *Journal of Strategic Management Education*, Volume 5 Nomer 3, Halaman 187-202
- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, United State of America: Prentice Hall.
- Mohd, W., Idris, S., & A. Momani, R. (2013), Impact of Environmental Dynamism on Marketing Strategy Comprehensiveness and Organizational Performance, *International Journal of Business and Management*, Volume 8, Nomor 9, Halaman 40-49
- Mulyadi, (2001), *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat.
- Naceur Jabnoun, (2005) "Organizational structure for customer-oriented TQM: an empirical investigation", *The TQM Magazine*, Volume 17 Issue 3, halaman 226 - 236
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A., & Koufteros, X. A. (2003), The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance, *Journal of Operations Management*, Volume 21, Issue 3, Halaman 281–306
- Nair, M (2004), *Essentials of balanced scorecard*, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001), The Performance Prism in Practice, *Measuring Business Excellence*, Volume 5 Nomor 2, Halaman 6-11
- Neely, A.D., Richards, A.H., Mills, J.F., Platts, K.W., & Bourne, M.C.S. (1997), Designing performance measures: a structured approach', *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 17 Nomor 11, Halaman 1131-53
- Niven, P. R (2002), *Balanced Scorecard: Step by Step-Maximizing Performance and Maintaining Results*, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Ortega, E. M. P., Molina-Azorín. J. F., & Claver-Cortés, E. (2010) "Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach", *Management Decision*, Volume 48 Issue 8, Halaman 1282 - 1303
- Pan, W. H., & Tsai, W. C. (2012), Internationalization, Regional Diversification and Firm Performance: The Moderating Effects of Administrative

- Intensity, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 18, Halaman 274-282
- Parnell, J. A. (2010), Strategic clarity, business strategy and performance, *Journal of Strategy and Management*, Volume 3 Issue 4, Halaman 304- 324
- Pearce II, J. A., & Robinson Jr., R. B. (1997), *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, New York: McGraw Hill Inc.
- Penrose, E.T., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley and Sons
- Pleshko, L., & Nickerson, I. (2008), Strategic orientation, organisational structure, and the associated effects on performance in Industrial Firms, *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 7, Halaman 95-110
- Porter, M. (1981), The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, *The Academy of Management Review*, Volume 6, Nomor 4, Halaman 609-620
- Pottier, S. W., & Sommer, D. W. (1999), Property-Liability Insurer Financial Strength Ratings: Differences Across Rating Agencies, *The Journal of Risk and Insurance*, Volume 66, Nomor 4, Halaman 621-642
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969), The Context of Organization Structures, *Administrative Science Quarterly*, Volume 14, Nomor 1, Halaman 91-114
- Qian, G., Li, L., Li, J., & Qian, Z. (2008), Regional diversification and firm performance, *Journal of International Business Studies*, Issue 39, Halaman 197-214
- Ratnatunga J., Gray N., & Balachandran R. K. (2004), CEVITA: the valuation and reporting of strategic capabilities, *Management Accounting Research* Volume 15, Halaman 77–105
- Randang, Frankiano B (2011), Kesiapan Tenaga Kerja Indonesia Dalam Menghadapi Persaingan Dengan Tenaga Kerja Asing, *SERVANDA Jurnal Ilmiah Hukum*, Volume 5 nomer 1, Halaman 66-73
- Reinmann, B. C. (1974), Dimensions of Structure in Effective Organizations: Some Empirical Evidence, *The Academy of Management Journal*, Volume 17, Nomor 4, Halaman 693-708
- Rejas, L. P., Ponce, E. R., Almonte, M. D., & Ponce, J. R. (2006), Transformational and Transactional Leadership: A Study Of Their

- Influence In Small Companies, *Academic Research Library*, Volume 14 Nomer 2, Halaman 159-166
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., Johnson, G. (2009): Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, Volume 35 Nomor 5, Halaman 718-804
- Rijnders, S., & Boer, H. (2004), A typology of Continuous Improvement Implementation Process, *Knowledge and Process Management*, Volume 11 Nomer 4, Halaman 283-296
- Robbins, S. P., Judge, T. A (2007), *Organizational Behaviour-Twelfth Edition*, United State of America: Person Education Incorporation
- Santos, J.B., & Brito, L. A. L. (2012), Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance, *Brazilian Administration Review*, Volume 9, Special Issue, article 6, Halaman 95-117
- Sarwat, N., Hayat, K., Qureshi, J. A., & Ali, M. (2011). Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance, in the Context of Job Satisfaction and Organizational Commitment, Evidence form Educational Institutions of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Volume 3 Nomor 4, Halaman 658-675.
- Sheldrake, J. (2003), *Management Theory-Second Edition*, United Kingdom: TJ International.
- Singh, J., & Singh, H. (2013), Continuous Improvement Strategies: An Overview, *The IUP Journal of Operations Management*, Volume XII, Nomer 1, Halaman 32-57
- Shim, J. B. (2010), Mergers and Acquisitions, Diversification and Performance in The U.S. Property-Liability Insurance Industry, *Journal of Financial Service Research*, Volume 39 Issue 3, Halaman 119-144
- Simmons, M. (1997), Leadership: The Key to Continual Improvement, *Total Quality Management*, Volume 8 Nomer 2 & 3, Halaman 273-274
- Shea, C., & Howell, J. (1998), Organizational antecedents to Successfull Implementation of Total Quality Management: A Social Congnitive Perspective, *Journal of Quality Management*, Volume 3, Halaman 1-21
- Soegihartono, A (2012), Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen (Di PT. Alam Kayu Sakti Semarang), *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Volume 3 Nomer 1, Halaman 123-140

- Syailendra, J., Noori, H., & Michella, J. L. (1996), The Dynamic of Continuous Improvement, Aligning organizational Attributes and Activities for Quality and Productivity, *International Journal of Quality Science*, Volume 1 Nomor 1, Halaman 19-47.
- Syamsurizaldi (2011), Pengaruh Lingkungan Makro, Lingkungan Industri, Sumber Daya dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Strategi Keunggulan Bersaing dan Kinerja Industri Kecil, *Disertasi*
- Teece, D., & Pisano, G. (1994), The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction, *Industrial and Corporate Change*, Volume 3 Nomor 3, Halaman 537-556
- Teixeira, R., Koufteros, X., & Peng, X. D. (2013), Organizational, Structure, Integration, and Manufacturing Performance: A Conceptual Model and Propositions, *Journal of Operations and Supply Chain Management*, Volume 5 Nomor 1, Halaman 69 - 81
- Thomas, A. B. (1988), Does Leadership Make Different to Performance?, *Administrative science Quarterly*, Volume 33 Nomor 3, Halaman 388-400
- Tiantian, Gao, Yezhuang, Tian, & Qianqian, Yu (2014), Impact of Manufacturing Dynamic Capabilities on Enterprise Performance-The Nonlinier Moderating Effect of Environmental Dynamism, *Journal of Applied Sciences*, Volume 14 Nomor 18, Halaman 2067-2072
- Ting, H. F., Wang, H. B., & Wang, D. S. (2012), The moderating role of environmental dynamism on the influence of innovation strategy and firm performance, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Volume 3, Nomor 5, Halaman 517-520
- Umar, H. (2002), *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *The Academy of Management Review*, Volume 11, Nomor 4, Halaman 801-814
- Wahjudono, D. B. K., Lena E., Otok, B. W. (2013), Confirmatory factor analysis on organization reputation, strategic leadership, and organization culture as a resources-based view. *Journal of Management Research*, Volume 5 Nomor 2, Halaman 260-268
- Wanasika, I., (2009), In search of global leadership, *Journal of International Business and Cultural Studies*, Volume 1, Halaman 2-17

- Warwood, S.J., & Robert, P. (2004), A Survey of TQM Success Factors in the UK, *Total Quality Management*, Volume 15, Halaman 1109-1117
- Wernerfelt, B. (1984), The Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Volume 5, Nomor 2, Halaman 171–180
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012), *Strategic Management-Business Policy*, 13th Edition, United State of America: Pearson.
- White, R. E. (1986), Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation, *Strategic Management Journal*, Volume 7, Halaman 217-231
- Winardi, J. (2009), *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990), *The Machine that Changed the World*, New York: Harper Perennial
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006), Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance, *Journal of Managerial Psychology*, Volume 21 Nomer 6, Halaman 566-579
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2001), A Hierarchieal Taxonomy of Leadership Behaviour: Integrating a Half Century of Behaviour Research, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Volume 9 Nomer 1, Halaman 15-32
- Yukl, Gary (2010), *Kepemimpinan dalam Organisasi (B. Supriyanto, Penerjemah)*, Jakarta Barat: PT. Indeks. (Buku asli diterbitkan tahun 2005).
- Zamora, Evelyn G., Benito, Óscar G., Gallego, Pablo A M. (2013), Organizational and environmental factors as moderators of the relationship between multidimensional innovation and performance, *Innovation*, Volume 15, Issue 2, Halaman 224-244
- Zhao, Xinshu, Lynch Jr, John G., Chen, Qimei (2010), Reconsidering Baron and Kenny: Miths and Truths about Mediation Analysis, *Journal of Consumer Research*, Volume 37 Nomor 2, Halaman 197-206
- Zollo, M., Winter, S.G., 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, Volume 13 Nomor 3, Halaman 339–351